بعض قضايا الثقافة فى مصر
بين التخطيط .. والتنفيذ

بدر الدين أبو غازى

نشرنا فى العدد السابق مقالا للسيد بدر الدين أبوغازى تحت عنوان ((السياسة الثقافية ــ مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية)) تناول فيه سيادته التعريف بجوانب الموضوع وتحديد مفهوم الثقافة لدى الدول كما عرض سيادته لمشكلات التخطيط فى مجال الثقافة وكذلك علاقة أجهزة العمل الثقافى بمشكلات التنظيم الادارى وجهود المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) فى هذا الصدد . كما تحدث أيضا عن مشكلات التمويل . ثم ألقى نظرة على التجربة المصرية ، وانتهى بالتأكيد الى حاجتنا لانشاء مجلس قومى للثقافة .

فى هذا العدد يحدثنا سيادته ــ استكمالا للموضوع السابق ــ عن بعض قضايا الثقافة فى مصر ، بين التخطيط .. والتنفيذ . ولا ريب فالحديث عن التخطيط والتنفيذ وما بينهما من شقة قد تضيق حينا وقد تتسع أحيانا ــ حديث طويل . وفى مجال الثقافة يتميز هذا الموضوع بميزات منفردة ، لان التخطيط للثقافة قد يجذب المسئولين عنه الى التحليق فى أطياف من الاحلام ، كما أن كثيرا ما تتشكل برامج العمل الثقافى وفقا لاهواء عاطفية وميول شخصية وتعصب لمدارس فنية معينة ، دون التزام بموضوعية التخطيط مما يصعب معه تحديد واع للاولويات وتعرف حقيقى على الاحتياجات . وهذا لا يعنى أن مشكلات الثقافة تنحصر فى نطاق التخطيط ، بل على العكس فالتنفيذ ــ مع وضوح الاهداف ــ كثيرا ما يعانى صعوبات وتعقيدات وقصورا قد تهدد البناء الثقافى فى بعض جوانبه .
وينتهى السيد الكاتب ، باستعراضه لمختلف الانشطة الثقافية المختلفة .

ادراكا لاهمية الادارة العلمية فى مجالات العمل الثقافى ، واحساسا بحاجة أجهزة الثقافة الى أساليب متميزة فى الادارة والتنظيم واقتباس ما يلائم تلك الاجهزة من معطيات الفكر الادارى الحديث ، كانت تلك اللقاءات التى دعا اليها اليونسكو فى موناكو سنة ١٩٦٧ ، وفى بودابست سنة ١٩٦٨ وفى داكار سنة ١٩٦٩ والتى انتهت بمؤتمر البندقية سنة ١٩٧٠ وما تتابع فيها من دراسات شاملة لقضايا الثقافة تحت عنوان ((**السياسة الثقافية**)) التى تناولت بالدرجة الأولى مشكلات التخطيط والادارة فى مجال الثقافة(*) .

بدر الدين أبو غازى
وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان أخرها ((السياسة الثقافية ــ مشكلات عالمية ــ ونظرة على التجربة المصرية)) . نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧١ ــ العدد الثانى ــ المجلد الرابع .

(*) راجع مقال السياسة الثقافية مشكلات عالمية ــ نظرة على التجربة المصرية ــ مجلة الادارة عدد أكتوبر ١٩٧١

وقـد كشفت هذه الدراسات عن تعذر رسم معالم لسياسة ثقافية موحدة تصلح لكل الدول، فالسياسة الثقافية لكل دولة تتشكل وفقا لقيمها الاجتماعية وأوضاعها الاقتصادية وأهدافها وأولويات العمل الثقافى حسب احتياجاتها .

غير أن أمرا ما كان ماثلا بصورة واضحة من خلال الدراسات والمناقشات ، ذلك أن نجاح السياسة الثقافية وبلوغ أهدافها رهن بارتباط التخطيط بأهداف واضحة وواقعية وبتوفير الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق هذه الاهداف وتنظيمها فى مسار منطقى حتى يحقق التخطيط غايته ويأتى التنفيذ متسقا مع الأهداف .

ما أبعد الشقة بين التخطيط والتنفيذ فى غيبة الفكر الادارى المستنير والتوجيه الواعى ، وما أقرب البعد بينهما اذا ما توافرت ارادة التنظيم وتحقق اتساق التخطيط مع التنفيذ فى اطار من الواقعية .

ذلك هو التحدى الذى تواجهه اجهزة الثقافة عامة وهو التحدى الذى واجهه العمل الثقافى فى مصر منذ بدأت معالمه فى ظل وزارة الارشاد القومى سنة ١٩٥٧ ثم تبلور بقيام وزارة الثقافة والارشاد القومى فى يوليو ١٩٥٨ واستقلال الثقافة عن الارشاد بعد ذلك ثم اندماجها مع الأعلام فى وزارة واحدة سنة ١٩٧١ .

تجربة ثلاثة عشر عاما من العمل الثقافى مرت بها مصر تلاحق خلالها ايقاع التغيير ، وبرزت أثناءها قضايا لها من ثقلها ما حجب عن الرؤية كثيرا من الملامح المشرقة والمنجزات الكبيرة التى تحققت خلال هذه السنين من عمر وزارة الثقافة فى مصر .

ولقد ألقينا فى المقال السابق نظرة عامة على التجربة المصرية ، وأبرزنا الحاجة الى قيام مجلس قومى للثقافة يستطيع أن يتمثل مفهوم الثقافة ومطالبها ، وأن يضع الخطط اللازمة للعمل الثقافى فتتلقاه عنه أجهزة التنفيذ وتنهض بأمره كخطة قومية ثابتة لا تتغير بتغير الوزراء .

ذلك أمر من شأنه أن يحقق للتجربة المصرية الاستقرار ويجنبها عثرات التغيير .

وتناولنا أيضا بعض ما تحقق من تنظيم لأجهزة العمل الثقافى اتفق فى الكثير مع توصيات اليونسكو وحقق احتياجات تدخل فى مجال أولويات العمل الثقافى .

غير أن قضايا الثقافة فى مصر ما زالت فى حاجة الى بحث أشمل لنتبين موقفها بين التخطيط والتنفيذ ، ولنستظهر الاسباب التى تشد العمل الثقافى الى وراء وتعوق حركته صوب أهدافه .

وقبل أن نعرض لهذه القضايا فان ملاءمات البحث تدعونا الى الاشارة الى بعض الشواهد العامة المستخلصة من التجارب العالمية فى ادارة العمل الثقافى ومن واقع الاتصال بالتجربة المصرية وممارستها .. ومحصلة هذه الشواهد :

١ — ان خطة طويلة للسياسة الثقافية وان كانت مطلبا من مطالب التخطيط الا أن قلة من

الدكتور عبد العزيز حجازى
رئيسا لاتحاد جمعيات التنمية الادارية

انتخب مجلس ادارة اتحاد جمعيات التنمية الادارية بالاجماع السيد الدكتور عبد العزيز حجازى وزير الخزانة ووزير التنمية الادارية ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رئيسا لمجلس ادارة الاتحاد ، وذلك بجلسة المجلس المنعقدة فى يوم الاحد ١٢ ديسمبر الماضى .

الدول هى التى وفقت حتى الآن فى وضع هذه الخطط وتحقيق الترابط بين الفكر والعمل ، بين التخطيط والتنفيذ وادخال الثوابت والمتغيرات فى الحساب ، مع مراعاة كثرة المتغيرات فى مجال العمل الثقافى .

٢ — ان واقعية برامج العمل الثقافى شرط أساسى لتحقيقها .. وهذه الواقعية تتطلب وضوحا فى الاهداف وتمثلا لمهمة الاجهزة الثقافية وتقييما موضوعيا وواقعيا للامكانيات المادية والبشرية المتاحة حتى يتسنى وضع برامج قابلة للتنفيذ .

ذلك أنه ما من شيء يثبط الهمم أكثر من رسم خطط طموحة وخيالية تصطدم بواقع الامكانيات فتتعثر فى التنفيذ بعد أن تكون الطاقات المتاحة قد ذهب كلها أو معظمها بددا .. **فى مجال التخطيط للعمل الثقافى من عوامل الاغراء ما يجذب المسئولين الى طموح الاحلام او التفكير الخيالى كما أن كثيرا ما تتشكل برامج العمل الثقافى وفقا لاهواء عاطفية وميول شخصية دون التزام موضوعية التخطيط والتجرد من الميل الخاص الى بعض المشروعات الثقافية على حساب الأولويات والاحتياجات .**

كذلك فان الأهداف الواضحة فى مجال العمل الثقافى تيسر أمر الادارة عن طريق الاهداف كأصل من أصول فلسفة العمل الادارى ، على عكس الأهداف المحلقة التى يصعب الامساك بها وانضباطها مما يؤدى الى تشتت طاقات التنفيذ .

٣ — ان قصور الاعتمادات التى تخصص للثقافة ، وتلك ظاهرة عالمية تعانى منها كثير من الدول الكبرى ، فضلا عن الدول النامية ، تدعو الى الفصل بين التخطيط المستقبلى والبرنامج العاجل والى الحرص على التزام أكثر أساليب التنفيذ اقتصادا ووفاء بالغرض فى نفس الوقت ، والى تحقيق أكبر قدر ممكن من توازن الانفاق والاقلال من الفاقد وتخفيض التكاليف .

كل ذلك مع مراعاة اعطاء الاولوية للمشروعات والانشاءات الثقافية الأساسية التى لا تتوافر مقومات الخدمات الثقافية بدونها مع ارجاء الانشاءات والمشروعات التى تدخل فى مجال الترف الثقافى .. ولا بد من مغالبة عوامل الجاذبية . والبريق فى هذه المشروعات وترجيح الحاجة على الترف .

٤ — أن التفكير فى أى مشروع ثقافى جديد ينبغى أن يدخل فى اعتباره ظروف العمل وامكانيات البشر التى تصلح للاضطلاع بهذا المشروع ، باعتباره بعدا مؤثرا فى نجاحه . وكثيرا ما يكون هذا البعد غير ملحوظ عند التخطيط للمشروعات الثقافية . وليست منشآت الثقافة بناء باذخا يقام ولكنها قبل ذلك كله بناء يتحقق أثره بمن يقوم على ادارته من أفراد يتوافر لهم القدرة والفهم ووضوح الهدف .

لقد تتابعت الخطط الخمسية فى فرنسا لتطوير المتاحف القائمة وانشاء متاحف جديدة . ولكن الخطة الخمسية التى انتهت فى سنة ١٩٧٠ لم تحقق سوى ٣٦٪ من أهدافها بسبب قصور الاعتمادات ونقص الامكانيات البشرية وعلى الأخص التراخى فى اعداد أمناء المتاحف والرواد الثقافيين اللازمين لبعث الحركة والحياة فى هذه المنشآت الثقافية .

ومع ذلك فقد تصدت الحكومة لمشروع ثقافى طموح يتمثل فى اقامة مجمع ثقافى ضخم «Le Centre National Beaubourg» يشمل مجموعة من المتاحف والمراسم والمسارح وقاعات العرض والموسيقى تتراوح تكاليف اقامته بين ٨٠ ، ١٠٠ مليون فرنك وتتطلب نفقات جهازه الوظيفى وادارته وصيانته من ٣٠ الى ٤٠ مليون فرنك سنويا فى حين لا يتجاوز ما يخصص لكل المتاحف الفرنسية ١٣٤ مليون فرنك .

وقد أثار هذا الاتجاه جدلا كبيرا حول توازن خطة العمل الثقافى فى مجال المتاحف بسبب قصور الاعتمادات ونقص الاعداد البشرى ، ومشاكل الادارة التى سيواجهها المسئولون

لاضطـلاع هـذه المنشأة الثقافية الضـخمة برسالتها .

ومن هنا تبرز الحاجة الى مداركة آثار كل مشروع ومعقباته ، وحساب امكانيات استيعابه، والنهوض به قبل البدء فى تنفيذه ومراجعـة احتياجات المشروعات القائمة الى التطوير قبل التصدى لمشروع جديد .

لابـد اذن من رؤية بصـيرة الى المشكلة فى مجموعها والى الاجزاء العديدة التى تتكون منها وإلا غاب عن التخطيط عنصر مؤثر فى نجاحه يعوق بالضرورة مجريات التنفيذ .

٥ ــ ليس هناك أفضل من توافر الوقت الذى يمـكن أى تنظيم ادارى من بلوغ أهـدافه .. والعجلة تحدث من القلق والضغوط ما يؤثـر فى استقرار أية منظمة ادارية .

واضطلاع الدولـة بمسئوليات العمـل الثقـافى من خـلال أجهزة رسمية أدى الى تبـاين فى الآراء والاتجاهات وتعدد فى أساليب رسم السياسة الثقافية . ومن هنا مازالت الادارة الثقافية تواجـه التعديل فى هياكلها وفقا للمتغيرات التى تطرأ. تلك ظاهرة عالمية ، وهى فى مصر أكثر وضوحا .

من خـلال هذه الشواهد نسـتعرض بعض تطبيقات القضايا الهـامة فى مجال العمل الثقافى من خلال التجربة المصرية ، استكمالا للنظرة العامة التى تناولها المقال السابق .. ومن هـذه القضـايا :

التمويل وبرامج العمل الثقافى :

تحقيقا للـترابط بين برامج العمـل الثقافى والبرنامج المالى رؤى خـلال الاعداد لميزانيـة ٧٢/٧١ فى الفترة بـين شهر ديسمبر ١٩٧٠ ومارس ١٩٧١ وضع برنامج يحـدد أهـدافا واقعية للعمل الثقافى فى اطار برنامج مالى يرتكز على واقع الامكانيات المتاحة والطاقات البشرية القادرة على التنفيذ ، ويقوم على تصميم منطقى وتحديد واقعى للاولويات .

ولكن الميزانية هى فى نهاية الأمر أداة التحكم فى برامج العمل وخططـه .. ومن ثم فان كل برنامج للعمـل الثقافى يصطدم فى نهـاية الأمر بحـدود الاعتمادات المتـاحة له فيتراجع الى انكماش قد يعوق كل مسارات التنفيذ أو يحول مجـراها .

وقضية قصـور الاعتمـادات المـالية التى تخصص للثقافة قضية عالمية . وقد سبق لاندرى مالرو وزير ثقافة فرنسا أن أعلن أن الثقـافة مالم تصبح ضرورة أساسية فى حياة الفرنسيين كالتعليم الاجبارى ، فان برامجها ستظل تتعثر فى الطريـق .

واذا كان هذا هو الأمر بالقياس الى فرنسا فلا أقل فى مصر من أن ينظر للخدمات الثقافيـة كعنصر يحقق التكامل للخدمات التعليمية وكأساس لاستكمال اعداد مواطن أفضل لمواقع العمـل الوطنى والا ظلت كل خطط التنمية مشـوبة بالقصـور .

ولعل فى استعراض بعض عناصر برنامـج العمل الثقافى بالمقارنة بالاعتمادات المتاحة مايلقى مزيدا من الضوء على هذه الحقيقة .

برنامج العمل فى الآثار :

ان الآثار فى مصر هى بمعيار النظرة الحضارية اكبر دليل على وجودنا الحضارى ، وهى بمعيار نظـرة المصلحة القوميـة رصـيد ضخم لمصر المعاصرة يشكل عاملا رئيسيا من عوامل اهتمام العالم بها والثقافة حولها ، وهى بمعيار النظرة الاقتصادية يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر الدخل القومى .

وبمراجعـة شاملة للموقف تبين أن خطـة لترميم الآثار وصيانتها تتقـدم فى مراتب الاولوية كل مجالات العمل ، وذلك بمراعاة ما تتعرض له الآثار القائمة من عدوان الناس وعدوان الزمن والعوامل الطبيعية والتغير الجغـرافى وعدوان المشروعات العمرانية ، فضلا عن سوء تخزين الآثار المكدسة .

واذ كان الترميم الشامل والصيانة للاثار يتكلف ما يجاوز أحد عشر مليونا من الجنيهات ويستغرق عددا من السنين بمراعاة الامكانيات والطاقات البشرية المتاحة ، فان برنامج العمل بنى على امكانيات واقعية وفى حدود القدر الادنى اللازم لمداركة الآثار التى أوشك أن يلحقهاالبلى ولاقامة مجموعة من المخازن الحديثة تتوافر لها مواصفات التخزين ومطالبه ولجرد الآثار والنشر العلمى عنها ، وتدريب وحدات الحراسة الاثرية ودعمها ، وذلك كله فى حدود مبلغ لا يجاوز نصف مليون من الجنيهات .

وحتى يتاحلبرنامج الترميموالصيانةوالدراسة أن يحقق أهدافه رؤى فى مجالات العمل الأثرى الاخرى الاخذ حاليا بفكرة البدائل ، فاستعيض عن اقامة متحف جديد للاثار فى المرحلة الحالية بتطوير المتاحف القائمة وتوسعتها وادخال أساليب العرض الحديث عليها ، خاصة وأن الحركة المتحفية فى العالم تعتنق هذا الاتجاه . وعلى هذا النحو جرى تجديد العرض المتحفى باللوفر كما جرى التجديد فى متحف المتروبوليان . ويجرى حاليا فى المتحف البريطانى . وهى جميعا أقدم من المتحف المصرى بالقاهرة ولكنها أخذت بمنهج التطوير والتجديد فى وسائل العرضداخل اطار المبانى القائمة لاعتبارات تاريخية واقتصادية وادارية ، وللحفاظ على تقاليد وشخصية كل متحف وارتباطها بموقعه ومبناه وتاريخه .

على أن يصحب حركة التطوير برنامج لاعداد مجموعة من المتاحف الاقليمية بمساهمةالمحليات وعلى أساس الافادة بقدر الامكان من المبانى القائمة الصالحة لهذا الغرض التى لا يستفاد منها ، المشغولة بادارات حكومية يمكن أن تدبر لها أماكن أخرى .

وبمراعاة هذا النهج كان من المقدر أن تنطلق الحركة المتحفية ، فتوفر تطويرا لمتاحف القاهرة الاساسية الثلاثة المصرى والقبطى والاسلامى ، وتزود الاقاليم فى المرحلة الاولى بعشرة متاحف فى حدود اعتماد لا يجاوز نصف مليون من الجنيهات .

غير أن تخلف الميزانية كبرنامج مالى للخطة عن توفير هذا القدر من الاعتمادات مؤد بالضرورة الى تراجع وانكماش فى برنامج العمل والىهذا ترجع أغلب أسباب العثرة فى التنفيذ . وبعد الشقة بين الممكن والواقع .

أكاديمية الفنون :

أكاديمية الفنون هى مركز اعداد أجيال من الفنيين الذين سيتولون مسئولية العمل الثقافى فى مجالات السينما والمسرح والموسيقى والباليه . وكان مقدرا لها أن تمتد الى الفنون التشكيلية وأن تعمل ضمن أهدافها على تعميق الخطالقومى فى الفنون المختلفة ، وأن تتسع أيضا كمركز للاعداد المتخصص للمسئولين عن العمل الثقافى على غرار المعاهد التى أقيمت فى المملكة المتحدة وفى فرنسا وتونس وحققت نجاحا كبيرا ، خاصة وأن الحاجة أصبحت ملحة لملاحقة التطور فى مجالات وسائط العمل الثقافى باعداد الاخصائيين فى الوسائل السمعية والبصرية التى تستخدم كأدوات لنقل الثقافة واعداد أمناء المتاحف الذين يستطيعون أن يحركوها من جمودها ويحيلوها الى مراكز اشعاع ثقافى . هذا فضلا عما يجب أن تضطلع به الأكاديمية من دور فى الدراسات الحرة لتاريخ مصر وجغرافيتها وآدابها وفنونها وما عليها أن تنهض به فى مجال الحفاظ على الفنون الشعبية وفقا لخطة قومية .

وأكاديمية هذا دورها ينبغى أن تهيأ لها الامكانيات . فكيانها بعد مراجعة برامجها ونظمها وأفرادها رهن بتوفير المعدات اللازمة لها ومداركة القصور فى تجهيزاتها .

غير أن ميزانية أكاديمية الفنون كلها أخذت فى التناقص وهى فى مرحلة التكوين . فبلغت فى سنة ٧٢/٧١ ٤٤١٣٠٠ جنيه بنقص قدره ٥٧٧٠٠ جنيه عن السنة السابقة . ولا يخص المعدات التعليمية

السمعية والبصرية وأدوات التصوير والموسيقى من هذه الاعتمادات سوى مبلغ ١٨٠٠ جنيه وقصور الاعتمادات على هذا النحو يعوق الأكاديمية عن استكمال كيانها والاضطلاع بالدور المرتقب منها ويضاعف سنوات الاعداد مما يعطل خطة أعداد الأفراد اللازمين للنهوض بالعمل الثقافى فى مختلف مواقعه .

الثقافة الجماهيرية :

ان مسارات العمل الثقافى فى قطاعاته المختلفة ترتبط فى نهاية الأمر بقاعدته الكبيرة — الثقافة الجماهيرية — فمسئولياتها ضخمة فى محو الأمية الثقافية وامتداد خيوط العمل الثقافى الى الأقاليم بأدواته الملائمة .

وقد استغرق جانب كبير من اعتمادات الثقافة الجماهيرية فى بناء القصور الخاصة بها فى عواصم الأقاليم . **غير أن قصور الثقافة أو بالاحرى بيوتها معنى قبل أن تكون مبنى ،** ولا ينبغى أن يشغلنا المبنى عن تحرك سريع من أجل امتداد العمل الثقافى الى الاقاليم .

وقد اتجه برنامج العمل فى الثقافة الجماهيرية الى ثقافة القرية حتى تمتد خطوط العمل الثقافى الى أعماق الريف وتغمره فى أقصر وقت ممكن . واختصار الزمن ومضاعفة الجهود اقتضى التحول عن فكرة اقامة بيوت خاصة للثقافة فى القرية الى الافادة من الاماكن المتاحة كالمدارس والوحدات المجمعة تحقيقا لفكرة تعدد أغراض المبنى الواحد وتداخل العمل الثقافى مع الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية .

وقد رؤى فى هذا المجال مشاركة الثقافة الجماهيرية فى تنفيذ برنامج التنسيق بين خدمات التعليم والثقافة الذى أقرته اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة حينئذ ، ليوضع موضع التجربة فى محافظتين كنموذج اختبارى هما محافظة كفر الشيخ ومحافظة قنا وعلى أساس الافادة من الاماكن المتاحة لتقديم الخدمات الثقافية وتحويل مبانى المدارس والوحدات ليلا الى مراكز للثقافة .

كما رؤى أيضا التركيز على قوافل الثقافة كوسيلة فعالة فى تعميم الخدمة الثقافية بالريف . ولكن ميزانية الثقافة الجماهيرية وقدرها ٦٣٥٤٠٠ جنيه منها ٤٥٦٤٠٠ جنيه للاجور تبطىء بحركة البرنامج وعلى الأخص بالقياس الى استكمال قوافل الثقافة وآلات العرض السينمائى واعداد المواد الثقافية الملائمة للريف المصرى على أساس مراجعة أسلوب العمل الثقافى فى القريه .

واذا ما لاحظنا أن وظيفة الثقافة الجماهيرية تقوم أساسا على تغطية الاحتياجات الثقافية للقاعدة العريضة من المواطنين وأن دورها فى مجتمع تسود الأمية نسبة كبيرة منه دور جليل الخطر لتكشف لنا ضآلة نصيب الفرد من هذه الاعتمادات وقصور خطوط العمل الثقافى عن امتدادها الى القرية وفقا لبرامجها المرسومة .

مؤسسات الوزارة الثقافية :

(السينما — المسرح — التأليف والنشر) .

فى مؤسسات الوزارة الثقافية يتمثل عديد من المشكلات الادارية أسهم فيها التوسع فى هذه المؤسسات قبل اعداد الأسباب المواتية لنجاحها وتدبير العناصر اللازمة لقيادتها والتزام نهج ادارى سليم فى الانشاء واجراء التغيير كلما قامت دواعيه وتهيأ جو الاقتناع به ومداركة كل آثاره ومعقباته .

ولقد قامت وزارة الارشاد القومى فى مرحلتها الاولى بالاضطلاع بشئون الفنون التعبيرية من خلال مصلحة الفنون التى كان لها واضح الاثر فى بعث الخط القومى فى تلك الفنون واحياء الفنون الشعبية التعبيرية . كما تولت شئون التأليف والنشر فى البدء ادارة عامة للثقافة .

ثم توالى التوسع فى الانشاء وتعاقب التغيير على هياكل العمل الثقافى .

بدا الكيان السينمائى فى القطاع العام بانشاء مؤسسة دعم السينما سنة ١٩٥٧ لتحقيق أغراض دعم السينما ورفع مستواها الفنى ، وتشجيع عرض الأفلام المصرية داخل البلاد وخارجها واقراض المشتغلين بالانتاج السينمائى وضمانهم لدى جهات الائتمان .

غير أن مؤسسة دعم السينما لم تحقق الهدف منها لأن قيامها صاحبه اضطراب مالى شديد فى الشركة التى اضطلعت بالقدر الأكبر من العمل السينمائى فى مصر منذ سنة ١٩٣٥ وهى شركة مصر للتمثيل والسينما وللظروف السيئة التى كانت تحيط بأجهزة الانتاج السينمائى بعد الحرب العالمية الثانية .

وفى سنة ١٩٦٢ أدمجت مؤسسة دعم السينما فى المؤسسة المصرية العامة للاذاعة والتليفزيون تحت اسم المؤسسة المصرية العامة للسينما والاذاعة والتليفزيون . وكانت مؤسسة ذات طابع اقتصادى توسعت فى انشاء الشركات وفى الانتاج السينمائى وفى شراء الاستوديوهات والاستيلاء على دور العرض .. ومن هنا تضخم الجهاز وزاد حجم العمالة فيه عن طاقته ، وتأثر الانتاج بالعوامل التى صحبت الانشاء .

ومرة اخرى جرى التنظيم على هياكل العمل السينمائى فى سنة ١٩٦٦ بانشاء المؤسسة المصرية العامة للسينما وفصلها عن الاذاعة والتليفزيون وادماج الشركات ذات النشاط النوعى الواحد فى شركتين .

ولكن هذا التنظيم الذى تناول الهياكل لم يصحح أسلوب العمل بالقدر المطلوب ، ولم يتحر مراجعة احتياجات هذا البناء التنظيمى من التجهيزات والمعدات والأفراد ليحقق رسالته على نحو أكمل .

وفى سنة ١٩٧٠ اتبع ذات أسلوب الاصلاح الادارى عن طريق معالجة هياكل العمل ، فأدخل عليها تغيير آخر بادماج شركتى الانتاج والتوزيع فى المؤسسة وتقسيمها الى قطاعات ثلاثة للانتاج والتوزيع والاستوديوهات .

على أن كل هذه التنظيمات فى الهياكل لم تعالج مشكلات السينما ، وظلت بين مجالات العمل الثقافى أكثرها اثارة للاهتمام العام وتعرضا للهجوم والحملات .

وقد رؤى أن الامر فى اصلاح قطاع السينما يتطلب تحديدا لمفهوم العمل السينمائى فى مجال الثقافة . فمن هذا المنطلق تتضح خطوط الاصلاح .

وقيام قطاع عام للسينما الى جانب القطاع الخاص يتطلب أن يتحدد له دوره الذى يتمثل فيه مبرر قيامه . وعلى أساسه يتحدد أسلوب عمله وهذا الدور يتمثل فيما يلى :

١ — ان السينما فى نطاق وزارة الثقافة ينبغى أن يكون رائدها الارتفاع بالمستوى الفنى للفيلم المصرى ومضمونه الفكرى .

٢ — ان السينما بقدر ما هى وسيلة ترفيه فانها أيضا وبالدرجة الأولى ينبغى أن تضطلع فى مجتمعنا بدور كبير فى المجالين التعليمى والتثقيفى . وهذا يتطلب من قطاع السينما أن يوفق أوضاعه ويعيد النظر فى أسلوب عمله بحيث يعطى أكبر طاقاته للافلام التعليمية والتسجيلية .

٣ — ان السينما فى مجتمع تخلف كثير من أفراده عن تعلم القراءة والكتابة ينبغى أن تنهض بدور هام فى محو الأمية من العقول وأن تلقى بمزيد من الأضواء ليتاح للمصرى معايشة عصره والتخفيف من قصور امتداد التعليم الى جانب كبير من أفراد المجتمع .

ومن ذلك ينبغى أن تتجه السينما نحو القرية بالأدوات المناسبة وبالمفاهيم التى تسهم فى اعطاء الريف نصيبه الحق من التوعية والثقافة العامة عن طريق الفيلم .

٤ — ان وضع البلاد السياسى والاجتماعى يلقى على عاتق السينما المصرية مسئولية هامة فى تقديم صورة مصر الى الشعوب العربية والافريقية والاسيوية ، وابراز ملامح من وجهها الحضارى الى العالم الذى بدأ يلتفت الى التجارب المضيئة من أعمال السينمائيين المصريين .

على أساس من هذه المفاهيم جرت مراجعة لهياكل العمل السينمائى ولأساليب العمل وللامكانيات المتاحة وتقييم للتجارب المتلاحقة فى مجال السينما للتوصل الى قطاع عام كفء يدير النشاط الثقافى السينمائى بأفضل الاساليب الاقتصادية ، وبأعلى القدرات المتاحة من الكفاءات الادارية والفنية والعلمية ، وتخليص قطاع السينما من كل المعوقات التى تشده الى وراء أو تؤدى به الى الاضطراب . مع مراعاة ما تتطلبه السينما كفن وصناعة معا من أسلوب مالى وادارى يجمع بين ادارة المشروعات الثقافية والمشروعات الصناعية .

وقد أتيح لمعظم أصحاب الرأى فى هذا المجال أن يدلوا بآرائهم ومقترحاتهم ، وهى عديدة تذهب من التوسع الشامل فى القطاع العام السينمائى الى الغاء مؤسسة السينما وترك الأمر للقطاع الخاص . وبين هذين النقيضين آراء وأفكار كثيرة .

ولقد توفرت على دراسة مشكلة السينما فى مصر الرقابة الادارية التى قدمت تقريرا وافيا ممتازا ، ولجنة اعانة سد العجز بوزارة الخزانة التى أسفرت دراستها عن حلول هامة ، ولجنة أخرى تشكلت لدراسة مشكلات السينما وأوضاعها واقتصادياتها وأساليب الأداء فيها والعلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص واقتراح الحلول المحققة لقيام قطاع عام كفء يضطلع بمسئولياته فى النهوض بالسينما كفن وصناعة .

وقد تحدد من مجموع الدراسات خطة قوامها :

اصلاح ادارى ينطوى على ادخال أساليب الادارة العلمية والاقتصادية على القطاع .

اصلاح مالى يقوم أساسا على وضع ضوابط للعمل السينائى وترشيد للانفاق فى القطاع .

اصلاح فنى لاستكمال المعدات والأجهزة لرفع كفاءة العمل .

تدابير تشريعية مصاحبة للتنظيم المالى والادارى ومكملة له .

وذلك كله على التفصيل الآتى :

١ — وضع برنامج للاصلاح المالى والادارى يتناول مشكلة العمالة وتصويبها ، والديون والالتزامات وتصفيتها ، وتصحيح رؤوس أموال المؤسسة وتسوية الالتزامات والارتباطات وحصر الفاقد والضائع من أموال وموجودات المؤسسة والتخلص من الزائد منها ، والتركيز على توفير وحدات مستكملة الاعداد بديلا عن الوحدات الكثيرة التى تنقصها كفاءة الاداء ، ووضع برنامج محدد للعمل السينمائى تحكمه ضوابط تجنبه مزالق الخطأ مع مراجعة لنظام اجور الفنانين ووضع نظام جديد على أساس أجر ثابت ونسبة من عائد الفيلم .

وتحريك العمل على أساس نظام من الحوافز الملائمة لطبيعته ، وعمل نظام لحساب التكاليف وضوابط للرقابة ومعايير لتقييم الاداء فى هذا القطاع .

٢ — اعادة النظر فى حجم الجهاز وموجوداته وردها الى الحدود الملائمة والتركيز على الأجهزة والمستلزمات الحديثة كعنصر من عناصر رفع كفاءة القطاع ، والافادة الكاملة من طاقات الاستوديوهات بالتنسيق مع أجهزة الاعلام وأجهزة الدولة الاخرى التى تستخدم الانتاج السينمائى فى أعمالها على أساس الاستخدام المشترك للمعدات والامكانيات المتاحة والتخفف من الطاقات الضائعة . وكذلك البحث عن تمويل ذاتى لتوفير المعدات اللازمة عن طريق تشغيل الاستوديوهات لاغراض الانتاج الخارجى مقابل سداد قيمة الخدمات عينا بتقديم المهمات والمعدات . مع ملاحظة أن عديدا من الدول الاجنبية يرحب بانتاج أفلامه فى مصر اذا توافرت لاستوديوهاتها الامكانيات الحديثة ، وذلك بمراعاة معطيات البيئة ورخص الأيدى العاملة .

٣ — بمراعاة أهداف العمل السينمائى فان مؤسسة السينما ينبغى أن تتوفر على انتاج مجموعة من الافلام ذات المستوى ، وتدع للقطاع الخاص انتاج باقى احتياجات الاسواق . على أن

تقوم الدولة بتدبير وسائل التمويل الملائمة والحوافز المناسبة والعودة الى نظام جوائز السينما كحافز للارتفاع بمستوى الفيلم المصرى .

٤ — نظرا لأهمية الفيلم التسجيلى والتعليمى فانه لم يعد سائغا قيامه بدور التابع للافلام الروائية برغم الاختلاف الجوهرى بين النوعين . وفى سبيل نهوض السينما التسجيلية بدورها القيادى ، ولانها لاتنال فى ظل مؤسسة عامة تعامل بمعيار الربح العناية الكافية ، رؤى انشاء مركز مستقل للافلام التسجيلية يتبع الوزارة . على أن يتاح له التنظيم الكفء الذى يكفل له الفاعلية والانطلاق محررا من القيود .

٥ — دراسة مشروع تزويد الريف المصرى بمجموعة من آلات العرض تستخدم فى الساحات والمدارس ، وذلك حتى تمتد السينما الى الريف بأسلوب واقعى ومن خلال أدوات وأجهزة بسيطة وملائمة للاحتياجات والظروف المرحلية .

٦ — السينما انتاج وتوزيع . والتوزيع يتطلب أسلوبا اداريا واقتصاديا متطورا ومجموعة من الضوابط والحوافز والتنظيمات تكفل للفيلم المصرى أسباب الانتشار فى الداخل وتمد خطوط تسويقه الخارجية .

٧ — يصاحب ذلك تدابير تشريعية لتنظيم عرض الأفلام واستيرادها وتصديرها بحيث يبقى للفيلم المصرى مكانه ومجاله ، وتعديل فى قانون ضريبة الملاهى يكفل للنشاط السينمائى الازدهار وتشجيع لاقامة دور العرض السينمائى التى يحسن أن تترك للقطاع الخاص وللاستثمارات الأجنبية مع تقرير اعفاءات ضريبية لهاوتيسيرات فى استيراد المعدات اللازمة لدور العرض ومعاملتها معاملة المصانع فى استهلاك التيار الكهربائى .

٨ — تنظيم الجهاز الادارى وقيادات العمل السينمائى يقتضى أن يصحبه تنظيم للمهن السينمائية باصدار قانون نقابة السينمائيين لتخليص السينما من الادعياء وتحقيق تكافؤ الفرص ، وتجنيب القطاع العام والقطاع الخاص مزالق الأخطاء الماضية ، ولكى تعيد النقابة النظر فى رسم سياسة العمالة والانتاج .

٩ — ما دام اسلوب العمل السينمائى يجمع بين القطاعين العام والخاص ، ومهمة الدولة هى رعاية كل النشاط السينمائى فان تنظيما ينبغى أن يكمل الهياكل الادارية القائمة فى شكل مجلس أعلى للسينما يضع خطة طويلة المدى تستهدف التطوير السينمائى ، من حيث الاعداد البشرى والاعداد الآلى ، ويحدد برامج الانتاج ومستلزماته وبرامج العمالة والتشغيل والتمويل ويحصر جميع الطاقات المتاحة للافادة منها ، وللتخلص من الزائد وتلافى الفاقد والضائع فى ظل أساليب العمل التى سادت قطاع السينما .

المسرح :

حتى سنة ١٩٥٨ كانت شئون المسرح والموسيقى فى وزارة الثقافة جزءا من اختصاص مصلحة الفنون الى أن قامت مؤسسة المسرح والموسيقى فواجهت فى مرحلة الانشاء المشاكل الاساسية والمتطلبات التى تصاحب تكوين جهاز جديد .

ثم تقرر اندماج المؤسسة فى هيئة الاذاعة والمسرح والموسيقى ، ثم عودتها الى الاتصال ثم تحولها الى هيئة عامة مستقلة للمسرح والموسيقى والفنون الشعبية .

والى جانب القضايا التى يثيرها المسرح من حيث رسالته وتقييم مضمون الحركة المسرحية فى القطاع العام ودعم المسرح القومى والغنائى وربط فرق المسرح بالأقاليم وارتباطها بالتجمعات فان جانب المشكلات الادارية والمالية للمسرح وهو ما يعنينا بالدرجة الأولى فى هذا المجال كان متطلبا العلاج السريع .

وفى اطار أهداف محددة للحركة المسرحية والتنسيق مع مسرح القطاع الخاص كان لابد من التصدى للمشاكل التى ينطوى عليها هيكل البناء التنظيمى القائم . واهم هذه المشاكل :

١ — مشكلة العمالة الزائدة ووجوب تصويبها

٢ — مشكلة اضطراب المعاملة المالية للفنانين ووجوب وضع كادر لهم يقوم على تقسيمهم الى فئات بعد تقييمهم على أساس مستواهم الفنى وماضيهم ، وعلى أن يراعى فى المعاملة المالية اتباع نظام الاجر الثابت والاجر المتحرك الحافز .

٣ — مشكلة شيوع الأهداف وتداخل المعالم المميزة لكل فرقة ، مما يتطلب تحديدا واضحا للهدف وتوفيرا للشخصيات المميزة للفرق المسرحية ، واعادة توزيع الفنانين والفنيين عليها وفق معايير التوصيف والتقييم الملائمة لطبيعة هذا النشاط ، وتحديد التخصصات الفنية اللازمة تفاديا للفاقد من الطاقات البشرية بسبب قصور تحديد التخصصات ونقص ضوابط التوزيع .

وبذلك تتحقق اعادة تشكيل كل فرقة كوحدة انتاج فنى ، وتتكشف أعداد الفنيين والاداريين الزائدين عن حاجة مجموع الفرق المسرحية .

٤ — تحقيق الاستقلال المالى والادارى لكل بيت من البيوت المسرحية بعد تحديد ذاتيته المميزة بحيث تكون هيئة المسرح مسئولة عن الادارة العليا والسياسة العامة للحركة المسرحية ، ويكون البيت المسرحى مسئولا عن شئونه الخاصة مفوضا بالصلاحيات التى تحقق له حرية الحركة ومرونة العمل وصياغة أنظمة الهيئة ولوائحها المالية على أساس ما تقتضيه طبيعة العمل فيها مع المواءمة بين حرية التصرف وضوابط الرقابة .

٥ — مراجعة أسلوب العمل فى اختيار النصوص المسرحية وتحديد مطالب كل فرقة ومشاركة أصحاب الفكر والرأى كجهاز استشارى لشئون المسرح يحدد للحركة المسرحية خططها واحتياجاتها. ولتحقيق فاعلية الخدمة المسرحية من حيث نوعية الخدمة والمستوى الملائم للاحتياجات الثقافية وكثافتها (**الانتشار بالاتساع والنفاذ بالعمق الى وجدان المواطن المصرى**) .

٦ — ادخال أسلوب الادارة العلمية وحسابات التكاليف وضوابط ترشيد الانفاق على ادارة واقتصاديات العمل المسرحى ليتحقق بالقدر اللازم من التكلفة أكبر عائد ثقافى ممكن .

التأليف والنشر :

مر هذا القطاع بتعديلات هيكلية متعاقبة . فبدأ فى شكل ادارة للثقافة ثم شركات للطباعة والنشر فمؤسسة للاشراف على هذه الشركات مرت بمراحل الى أن تحولت الى هيئة عامة للتأليف والنشر .

واذا كان السعى للتخطيط للكتاب بدأ سنة ١٩٥٥ مع مشروع الالف كتاب الذى تولته وزارة التربية والتعليم حينئذ ، فمشروع المكتبة العربية الذى كلفت بتنفيذه لجان المجلس الاعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية منذ سنة ١٩٦٢ ، فمشروعات المؤسسة والهيئة .

الا أن الحاجة كانت ملحة الى خطة شاملة ومسح كامل لما صدر عن المكتبة العربية ، سواء عن طريق الدولة أو دور النشر الخاصة ووضع تخطيط متكامل يستجمع الجهود المتكررة ويحدد الاهداف ويرسم الاحتياجات فى فروع المعرفة . ومن أجل هذا كانت هذه الخطة من أولويات العمل لتقييم الموقف وتحديد مجالات الانطلاق .

غير أن مشاكل ادارة هذا القطاع عديدة تتمثل أساسا فى :

١ — عمالة زائدة معوقة لمسار العمل .

٢ — مخزون راكد من الكتب والدوريات يتطلب اجراء عاجلا لتحقيق الافادة منه .

٣ — اعادة تنظيم لقطاع النشر وقطاع التوزيع .

٤ — مراجعة لاقتصاديات الكتاب وأساليب تسويقه .

٥ — استخدام للطاقات المتاحة من الأفراد والمعدات وادارة اقتصادية لشئون النشر .

ولا تعنى الادارة الاقتصادية فى هذا المجال سيطرة النظرة التجارية ، وانما تعنى ترشيد الانفاق **لتحقيق الهدف الثقافى الاسمى ، وهو أن**

يكون الكتاب للقارىء لا للمخزن . وتعنى أيضا دراسة علمية لوسائل اجتذاب القارىء للكتاب ولأساليب الدعاية والتوزيع .

ان مجموع اعانات سد العجز التى تتحملها الدولة من أجل السينما والمسرح والكتاب لاتتجاوز مليونين من الجنيهات (فى ميزانية ٧٢/٧١ يبلغ عجز السينما ٥٤٧٠٠٠ جنيه ، واعانة المسرح ١٠٤٩٠٠٠ جنيه واعانة الكتاب ٣٥١٠٠٠ جنيه). وهذه الاعانات ليست علامة قلق كما قد يتصور البعض . فهى مسئولية الدولة عن تمويل الخدمات الثقافية شأنها شأن الخدمات التعليمية والصحية . وتمويل العجز المسرحى ظاهرة عالمية لارتفاع تكلفته ، كما أن مسئولية الدولة عن نشر الكتاب وتوفير الخدمات المكتبية من أوجب مسئولياتها الثقافية . كذلك فان اقتصاديات السينما تعانى فى الفترة الراهنة عالميا لأسباب عديدة .. **ومن ثم فان مسئولية الدولة عن تمويل هذه الخدمات الثقافية مسئولية حتم وضرورة . ولكن علامات القلق ترتسم حقا اذا لم يصاحب هذا التمويل تحقيق للعائد الثقافى ، فالثقافة أولا وأخيرا خدمة نجاحها رهن بتقييم عائدها الثقافى لاعائدها المالى . غير أن هذا النظر لا يجوز أن يصرفنا عن اقتصاديات ((الانتاج الثقافى))** . ومن هنا كان المناط هو مقدار ما أنجز بالقياس الى ما أنفق وتقييم المنجزات .

ومن هذا أيضا كان لزاما تركيز الاصلاح فى هذه المؤسسات الثقافية على أساليب العمل والادارة العلمية الرشيدة والنظرة الاقتصادية التى تعمل على توجيه المال العام المخصص للعمل الثقافى توجيها سليما وأداء الخدمة الثقافية بأقل تكلفة وأكثر عائد من حيث القيمة الثقافية .

التنظيم الادارى الاخير :

مرة أخرى شملت هياكل الثقافة التعديل ضمن تنظيم الجهاز الحكومى . فعادت الثقافة الى الاندماج فى الاعلام . واندمج نشاط السينما فى هيئة جديدة هى هيئة السينما والمسرح والموسيقى

وتحولت الهيئة العامة للتأليف والنشر الى دار التأليف والنشر فى الهيئة العامة للكتاب التى شملت الى جانب هذه الدار ، دار الكتب والوثائق القومية .

وأنشئت هيئتان جديدتان : الهيئة العامة للفنون وتضم أكاديمية الفنون والادارة العامة للفنون الجميلة والمتاحف الفنية والأكاديمية المصرية للفنون بروما .

وهيئة الآثار المصرية وتضم مصلحة الآثار ومركز تسجيل الاثار المصرية وصندوق تمويل آثار النوبة وصندوق تمويل مشروعات الآثار والمتاحف .

وتبع قطاع الثقافة الجماهيرية الى المحليات .

والحكم على صلاحية أى تنظيم ومدى نجاحه رهن باستقراره . على أنه يبقى بعد هذا التعديل الهيكلى تعديل أساليب العمل ونهج ادارة هذه المشروعات الثقافية والتصدى للمشكلات والمعوقات الماثلة داخل كل هيكل تنظيمى ، وهى مشكلات تتطلب مراجعة تستهدى بالخبرة التى اكتسبتها الادارة المصرية منذ اضطلاعها بمسئوليات الثقافة ، وتسترشد بالفكر الادارى العالمى فى مجال الثقافة . وهو فكر جمع الادارة والاخلاق فى أعلى قممها من أجل اضطلاع الدولة فى العصر الحديث بمهمة تعميق انسانية المواطن وشحنها بطاقات النور الروحية وربطها بتيارات الفكر والثقافة والقيم العليا فى الحياة . وهى مهمة كانت موكولة لاصحاب الرسالات من رجال الدين والفكر والفلسفة والفن . فحين تجمع الدولة أطراف هذه المهمة وتسعى الى بلوغها . فلا بد أن تكون القيم الادارية والأخلاقية أدواتها ورائد العاملين فيها .. وما أشبه هذه الصورة الادارية المطلوبة لأجهزة الثقافة بالتصور المصرى القديم للنظام الادارى والخلقى العظيم الذى أطلق عليه اسم **((ماعت))** والذى جاء نتيجة التطور الاجتماعى الحكومى لمجتمع كان الاستقرار من سماته الاساسية .

تبقى بعد هذا ملاحظتان : أولاهما أن تبعية قطاع الثقافة الجماهيرية الى المحليات ينبغى أن يتم مرحليا ، فيبدأ بالتبعية الادارية والاشراف على التنفيذ . وهو ما كان فى سبيله الى التحقيق فعلا من خلال انشاء مديريات الثقافة بالمحافظات . أما خطة الثقافة الجماهيرية من حيث مكوناتها فما زالت تتطلب جهدا مركزيا يضع اطارها ويحدد لها النهج والسبيل ويرسم بالتعاون مع المحليات وسائل التنفيذ ، ذلك أن العمل الثقافى فى الاقاليم ما زال متطلبا تجميع الطاقات المتاحة على المستوى القومى . على أن تسند مسئوليات التنفيذ الى المحليات وفقا لخطة قومية تضعها وزارة الثقافة والاعلام .

أما الملاحظة الثانية فتتعلق بالبحث عن صيغة ادارية ملائمة لتحقيق التنسيق والترابط بين أعمال هيئات الثقافة والادارات الموكلة فى الوزارة ببعض الشئون الثقافية وبين أجهزة الاعلام . ذلك أن الامر برغم استقلال كل هيئة وجهاز يتطلب تنسيقا بالرأى وتبادلا فى الفكر وارتباطا فى العمل واقامة جسور ثقافية بين هيئات الثقافة وأدوات الاعلام ، وعلى الاخص الاذاعة والتليفزيون لتحقيق مشاركة تلك الوسائط الجماهيرية فى نقل العطاء الثقافى للمواطنين .

وهذا كله يتطلب قيام مجلس أعلى للتنسيق الثقافى يربط أجزاء هذا الكيان الكبير فى كل متكامل .

ومهمة هذا المجلس تختلف تماما عن مهمة المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب . فالاول موكل بتنسيق العمل التنفيذى وتحقيق الترابط بين أجهزة يمكن أن يحقق تعاونها أثرا بالغا فى الحياة الثقافية . والثانى موكل بالخطط القومية المستقبلة .

مديرو الشركات فى السبعينيات

ستحتاج الشركات فى السبعينيات الى نوعية جديدة من المديرين ، فبدلا من المدير الذى يقدم الحلول السريعة ويحتوى الازمات سوف نرى المدير السياسى — الدبلوماسى — هكذا يتنبأ الاستاذ هارولد ليفيت أستاذ السلوكيات بجامعة كوبينز بمونتريال .

ويقول هارولد ليفيت أن المشكلات الرئيسية التى ستواجه منظمات الاعمال فى المستقبل ستكون ذات طابع سياسى واجتماعى بصفة أساسية ، اذ انها سترتبط بالتعايش مع المنظمات الاخرى ومع المجتمع الذى يحيط بها . وسوف تجد الشركة مثلها مثل الجامعة انها تتعامل مع مجموعات مختلفة لا تباشر عليها سلطة مباشرة .

ويقول ليفيت أن القيم تتغير بصفة دائمة ، فالشركة التى تسعى لبناء مصنع جديد فى احدى المدن لن تجد الترحيب باعتبارها مصدرا جديدا للوظائف وذات أهمية فى دعم الاقتصاد . ان المصنع الجديد يعنى وظائف جديدة بيد أنه بالنسبة لقطاع كبير من السكان تعني الوظائف الجديدة أناسا أكثر ، وزيادة الناس تعنى مزيدا من الازدحام ، والزيادة فى الازدحام تعنى قلة فى سعة المكان وتغيرا فى شكل البيئة المادية والطبيعية المحيطة .

ولن تصدر ضغوط التغيير من خارج المنظمة وحسب ولكن من داخلها أيضا . فالافراد العاملون بها يرون أنفسهم أعضاء فى المجتمع الخارجى الى جانب كونهم موظفين بالمنظمة .

وفى ظل البيئة الجديدة التى يتنبأ بها ليفيت سوف يحتاج المدير الى صفات جديدة ، فبدلا من القدرة على اصدار القرارات السريعة وأحتواء الازمات سوف يحتاج الى قدر كبير من الحساسية الاجتماعية والروح العامة .

وفى منظمة المستقبل كما يقول ليفيت سوف يتمتع أفراد الادارة الوسطى بمزيد من القدرة ، على الحركة الذاتية وفى الوقت نفسه ستكون الرقابة عليهم أقوى وأشد ، فبسؤال أحد مديرى الشركات عن مدى اهتمام الشركة بالتفويض واللامركزية بها أجاب قائلا : « ان الشركة تتبع نظام اللامركزية فى ادارتها » وقال « ان من السهل الان أن تزيد من اللامركزية لان العقل الالكترونى يعطينا امكانيات أكبر لفرض الرقابة على العاملين تحت اشرافنا ، فمن الممكن لنا أن نجعلهم الان يفعلون ما يريدون ، ولكننا نستطيع أن نحاسبهم حسابا عسيرا عندما تثبت تقارير الرقابة فشلهم فى أعمالهم » .

عدد الادارة الدولية — سبتمبر سنة ١٩٧٠